



COURS DE GESTION DES ENTREPRISES

SÉRIE 03

L'ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

OBJECTIF PÉDAGOGIQUE : À la fin de cette série, le stagiaire doit être capable de connaître l'organisation d'une entreprise.

PLAN DE LA LEÇON :

INTRODUCTION GÉNÉRALE

I- L'ORGANISATION

- 1- La notion de l'organisation
- 2- Les composantes de l'organisation
- 3- Aspects de l'organisation

II -LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

- 1- Définition
- 2- Principes essentiels de la structure

EXERCICE D'APPLICATION

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

La plupart des activités humaines ne sont pas des activités individuelles et solitaires, elles sont le produit des actions concertées et coordonnées de plusieurs personnes. Dès qu'on aborde cet aspect de l'action, on a intérêt à étudier ce qu'est une organisation. Comment elle est gérée, s'adapte, décide, et se transforme, car comme le système de planification s'intéresse à l'élaboration des objectifs et des plans d'action, le système d'organisation facilite la concrétisation de ceux-ci par la répartition fonctionnelle et équitable des responsabilités entre les individus.

De tous cela, on peut dire que l'organisation d'une entreprise intéresse aussi bien les dirigeants et les managers que les exécutants tous à des degrés divers.

I- L'ORGANISATION :

1- La notion d'organisation :

Une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles.

2- Les composantes de l'organisation :

Une organisation se caractérise par un certain nombre de composantes dont l'importance relative varie selon le type d'organisation considérée.

- Le centre opérationnel :

C'est l'ensemble des activités qui constituent la raison d'être de l'entreprise. Souvent il s'agit des activités de production et de vente.

Exemple :

Dans les entreprises qui ont un objectif d'innovation –produit la recherche et développent(R et D) fait partie du centre opérationnel

- La technostructure :

Elle correspond à l'ensemble des activités qui consistent à standardiser le travail. Les résultats et qualifications, c'est-à-dire respectivement, définir les procédures, fixer les objectifs et les normes et calibrer les compétences. Les départements méthodes, systèmes d'information et contrôle de gestion appartiennent classiquement à la technostructure.

- Le sommet stratégique:

Il désigne les activités qui définissent et adaptent des objectifs stratégiques de l'organisation, tandis que les fonctions de support logistique sont celles qui participent au fonctionnement sans être essentielle (les services généraux par exemple).

- La hiérarchie opérationnelle:

Elle rassemble les managers qui ont parmi leurs subordonnés directs ou indirects, des opérateurs du centre opérationnel. Par opposition, on qualifie de "fonctionnels" les salariés dont les activités sont principalement dans la technostructure ou les fonctions de support logistique.

3- Aspect de l'organisation:

L'organisation a deux (02) aspects, la spécialisation des éléments et la coordination et régulation de ces éléments qui sont liés comme l'avvers et le revers d'une médaille; ils sont même en interaction; la spécialisation ne peut pas exister sans régulation.

Exemple :

Les ouvriers ne peuvent pas travailler sans la coordination exercée par le contremaître ou sans se réunir. Mais cette régulation n'est possible que pour autant qu'il y ait affectation de cette tâche de coordination dans le rôle du contremaître, c'est-à-dire que la régulation suppose une spécialisation.

La spécialisation des tâches et la régulation sont un des aspects de la division du travail. La division du travail à une portée générale, elle concerne non seulement ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise mais encore à l'extérieur. La division du travail montre que l'organisation est liée à la nature même des tâches, à l'étendus des marchés, et à la répartition du travail.

II- STRUCTURE DE L'ENTREPRISE:

1- Définition:

Le terme structure provient d'une racine latine qui signifie « construire ». La structure d'un objet quelconque traduit la manière dont les parties de cet objet sont construites ou agencées entre elles, en précisant les différentes liaisons qui les unissent.

Aussi plusieurs définitions du terme « structure » nous sont proposées.

- Pour F.PERROUX, le terme structure est défini comme étant les proportions et relations qui caractérisent un ensemble économique localisé dans le temps et dans l'espace;
- Une définition plus dynamique est proposée par ALFRED A. MARCHAL, les structures de l'entreprise sont les éléments d'un ensemble économique qui, au cours d'une période déterminée apparaissent comme relativement stables par rapport aux autres. (systèmes et structures économiques);
- Une autre définition nous paraît plus simple, la structure représente une sorte de charpente ou une armature sur laquelle repose toute l'organisation d'une entreprise.

Ces définitions font ressortir le caractère permanent des éléments structurels mais aussi la relativité de la structure ; elle n'est pas stable que si l'on se place dans le court ou moyen terme.

À long terme, les éléments structurels se modifient car la structure d'une entreprise évolue dans le temps en fonction de son développement et de son expansion.

2- Principes essentiels de la structure :

Les principes essentiels de la structure sont :

- a- La répartition des activités entre les grands services ou les grandes fonctions. La fonction se définit par une répartition des responsabilités de l'entreprise d'après des critères logiques de similitude : fonction marketing, informatique, etc.

Exemple :

Le service est l'organe chargé d'une fonction ou d'une partie d'une fonction.

b-La répartition des compétences et des attributions, définition des statuts et rôles :

Il s'agit ici de définir d'une manière précise le rôle et les tâches qui incombent à chaque élément et de déterminer les limites de leurs responsabilités tout en évitant de surcharger les échelons supérieurs pour permettre une prise de décision rapide.

c-La définition des réseaux d'information et des procédures :

La définition des réseaux d'information et des procédures conduit inévitablement à une bonne circulation de l'information en un minimum de temps et d'effort.

La structure de l'entreprise comporte donc différents aspects :

- **Organiques** : Les proportions et places respectives des différents services dans l'entreprise.
- **Humains** : Attribution de l'autorité et des responsabilités, relations humaines, statuts et rôles.
- **Informationnels** : Traitement de l'information et procédures.

On conçoit donc, que selon les spécialistes, l'accent soit mis sur tel ou tel aspect de la structure d'organisation.

Le sociologue insistera sur les relations inter- personnelles et le rôle des petits groupes, l'informaticien privilégie les procédures et le système décisionnel.

L'analyse de la structure d'organisation de l'entreprise doit tenir compte d'une distinction sur laquelle a insisté l'école des relations humaines.

La structure comprend, en effet, des éléments formels et des éléments informels :

- La structure formelle (ou officielle) est celle qui est voulue et définie par la direction de l'entreprise. Elle fait apparaître dans l'organigramme, les définitions de fonctions et les procédures formalisées (écrite plus souvent).
- La structure informelle traduit les relations, le plus souvent fonctionnelles et de coopération, mais aussi parfois d'autorité, qui s'établissent en dehors de la structure officielle mais qui sont également permanentes.

Lorsqu'on veut analyser la structure, pour éventuellement la modifier en fonction des objectifs de l'entreprise, il convient de mesurer l'écart existant entre la structure formelle et la structure informelle.

D'une manière générale, les structures des entreprises sont diverses et variées. Ces structures varient essentiellement en fonction de plusieurs paramètres :

- La taille de l'entreprise : plus une entreprise est grande plus sa structure est élaborée.
- La complexité de l'entreprise : plus les tâches sont spécialisées et complexes plus sa structure est élaborée.
- Le domaine d'activité de l'entreprise : la structure d'une entreprise commerciale est moins élaborée que celle d'une entreprise de production.
- Le système technologique utilisé par l'entreprise : en effet, il existe une relation entre technologie et structure ; surtout lorsqu'on va de la production à l'unité à la production de masse.
- L'environnement de l'entreprise : le type d'environnement dominant peut conduire l'entreprise à choisir une structure adapté pour faire face à cet environnement.
- La stratégie : il est généralement admis par les managers que la structure suit la stratégie.

Dans la pratique, on distingue plusieurs types de structures de l'entreprise, les plus importants sont :

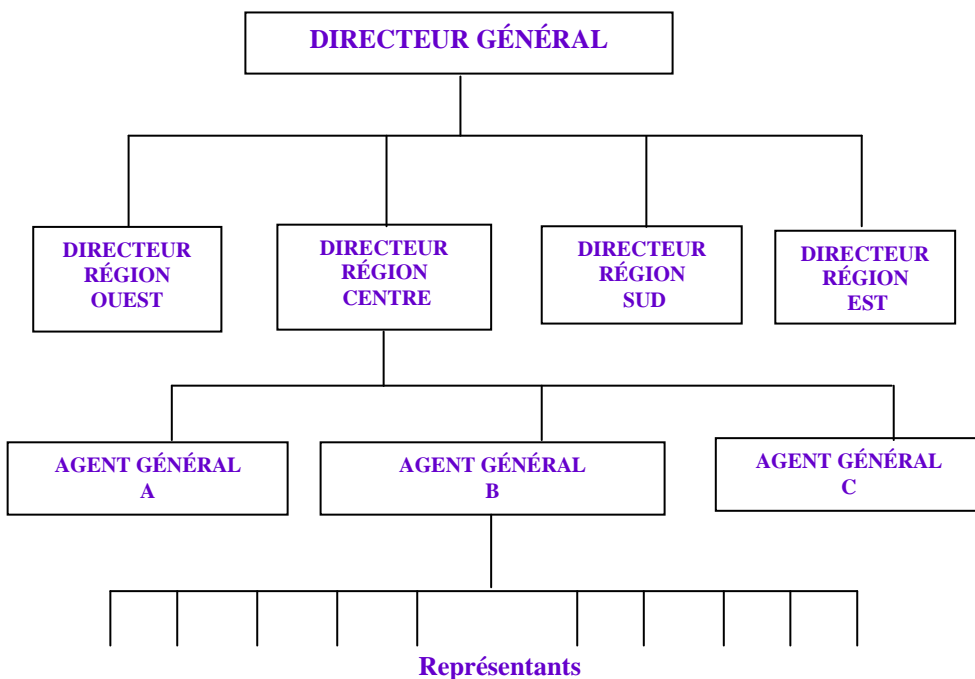
- La structure hiérarchique ;
- La structure « staff and line » ;
- La structure par fonction ;
- La structure matricielle;
- La structure géographique ;
- La structure par division (par produit);
- La structure décentralisée ;
- La structure organisationnelle.

2.1- La structure hiérarchique:

La structure hiérarchique ou militaire (étant calquée sur le modèle militaire) est un mode d'organisation de l'entreprise où chaque responsable répond de son action devant son supérieur hiérarchique. Un même dirigeant prend en général toutes les décisions importantes.

Généralement, on trouve ce mode d'organisation dans les petites et moyennes entreprises et parfois dans les grandes entreprises dont l'activité est très peu diversifiée et dont les produits qu'elles fabriquent ont entre eux des liens étroits (utilisation des mêmes matières premières, les mêmes méthodes de production, la même clientèle etc....).

Le schéma suivant représente une structure hiérarchique pour une entreprise commerciale ayant quatre (04) directions régionales : Est, Ouest, Centre et sud.



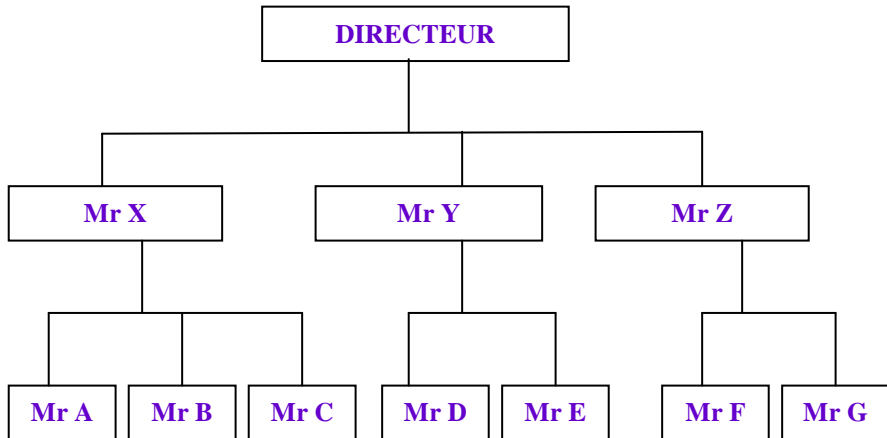
On distingue dans ce cas deux (02) types de hiérarchie :

- a-** La hiérarchie linéaire ;
- b-** La hiérarchie fonctionnelle.

a- La hiérarchie linéaire:

Structure assez fréquente au niveau des petites entreprises. La hiérarchie linéaire se caractérise par l'unité de commandement la discipline, le partage clair de l'autorité et des tâches.

Le schéma suivant représente la structure hiérarchie linéaire :



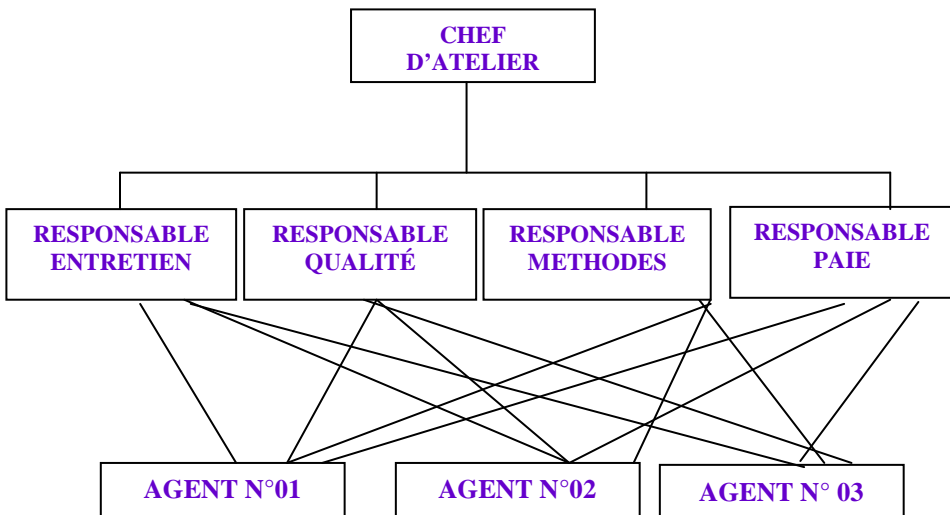
Légende:

- Messieurs X, Y, Z dépendent du directeur ;
- Messieurs A, B, C dépendent de monsieur X ;
- Messieurs D , E dépendent de monsieur Y etc....
- Messieurs X,Y et Z n'ont pas entre eux de relation.
- Messieurs A,D,F n'ont pas entre eux de relation.

b- La hiérarchie fonctionnelle:

Il s'agit la d'une évolution dans la structure hiérarchique.

En effet dans cette structure, il n'y a pas d'unité de commandement, autorité et pouvoir sont délégués à des chefs fonctionnels compétents dans leurs spécialités. Le schéma suivant représente la structure hiérarchique fonctionnelle.



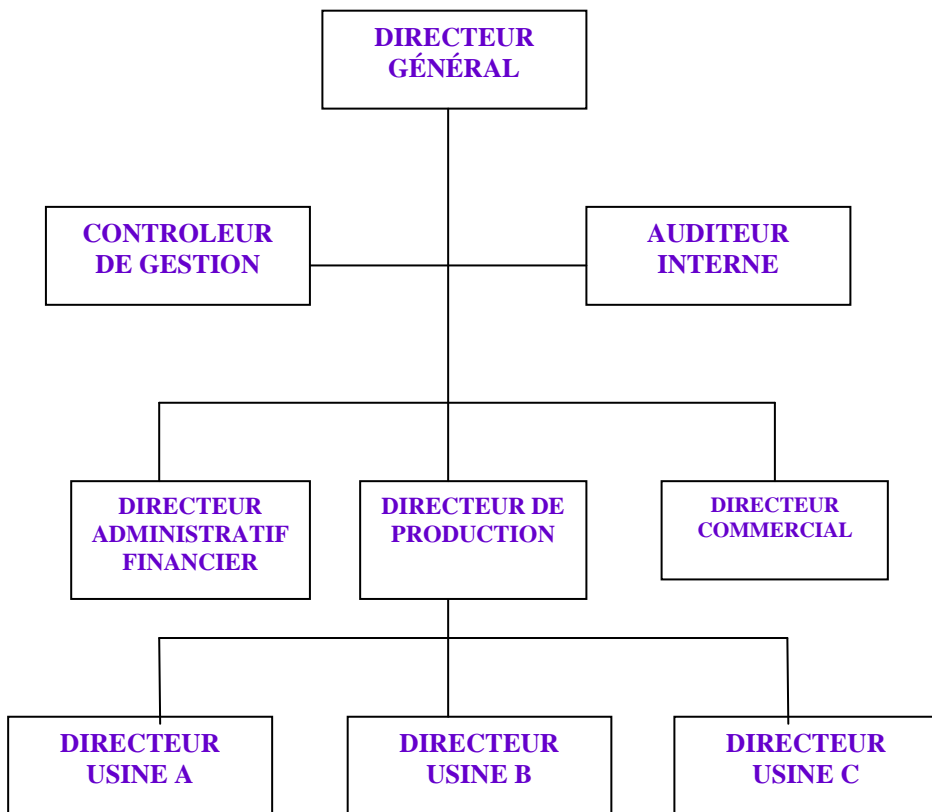
On constate que chacun des agents dépend des quatre (04) responsables (Entretien, qualité, Méthodes et paie) et ce, en fonction de la situation et du problème posé.

1-La structure "staff and line":

Cette structure est appelée aussi structure Etat major, le conseil et la hiérarchie linéaire.

Dans ce cas, l'autorité est partagée entre les chefs opérationnels qui vont conseiller et influencer.

Le schéma suivant présente une structure du type "staff and line":



Ce type de structure permet d'éviter l'inconvénient du couple «Autorité générale– Compétence universelle » du chef de la structure hiérarchique à savoir l'incompétence, ainsi que le risque de dilution des responsabilités.

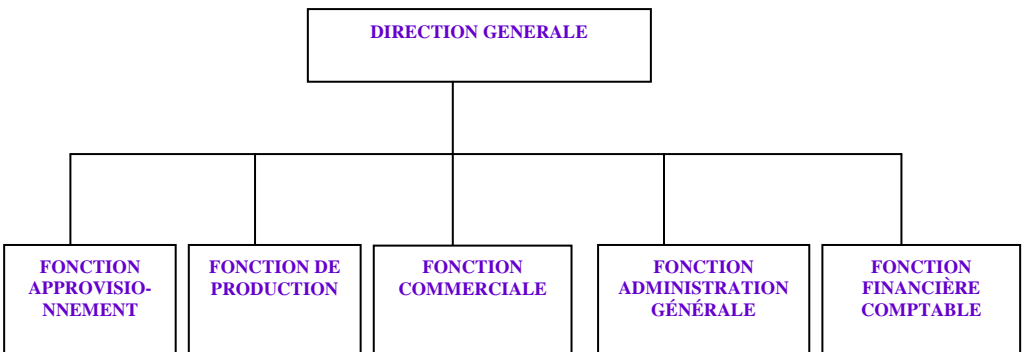
Cependant cette structure peut présenter l'inconvénient dans le cas d'une dégradation, des relations entre les conseillers et la hiérarchie, ce qui risque de bloquer le fonctionnement de l'entreprise.

2.3- La structure par fonction :

Le principe de la division de l'entreprise en fonctions spécialisées a donné naissance à ce type de structure qui est basé sur les grandes fonctions de l'entreprise à savoir :

- La fonction approvisionnement ;
- La fonction production ;
- La fonction commerciale ;
- La fonction administration générale ;
- La fonction financière et comptable.

Le schéma suivant présente ce type de structure :



La structure fonctionnelle est devenue très courante, elle présente les avantages suivants :

- Les responsabilités sont bien définies ;
- La compétence des responsables des fonctions ;
- La coordination est réalisée par l'intermédiaire de la direction générale.

Cependant, ce type de structure peut présenter certains inconvénients :

- Elle ne convient pas aux entreprises de grande taille et à des produits multiples ;
- La coordination entre les services est souvent inefficace ;
- Risque de mauvaise circulation des informations pour la prise de décision rapide.

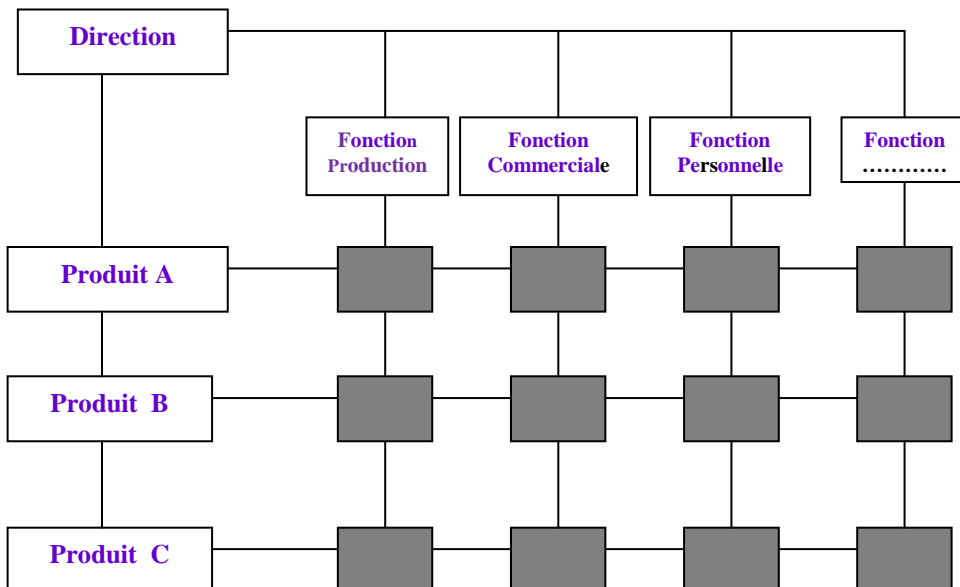
2.4- La structure matricielle:

La structure matricielle correspond en quelque sort à une combinaison des structures précédentes.

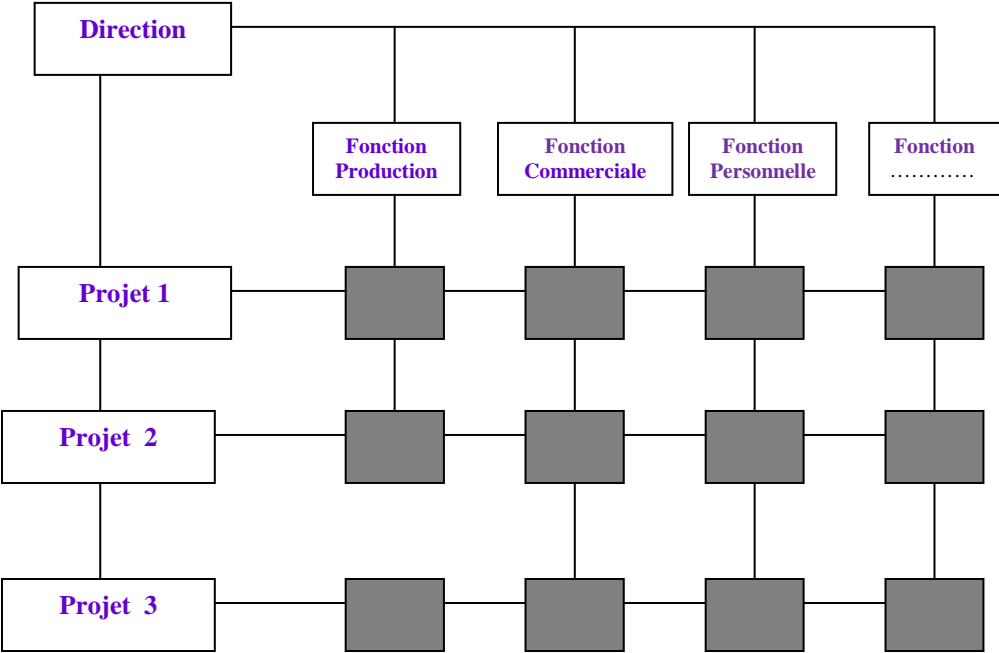
En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche, on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.

Exemple:

a- La structure matricielle produit / fonction (orienté produit):

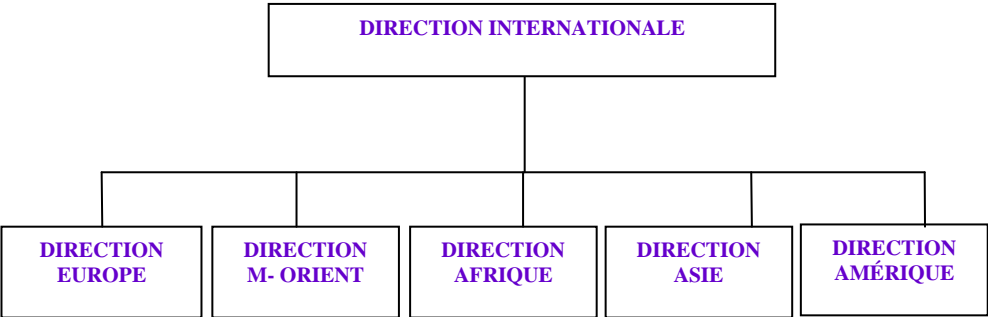


b-La structure matricielle projet /fonction (orientée projet) :



2.5- La structure géographique:

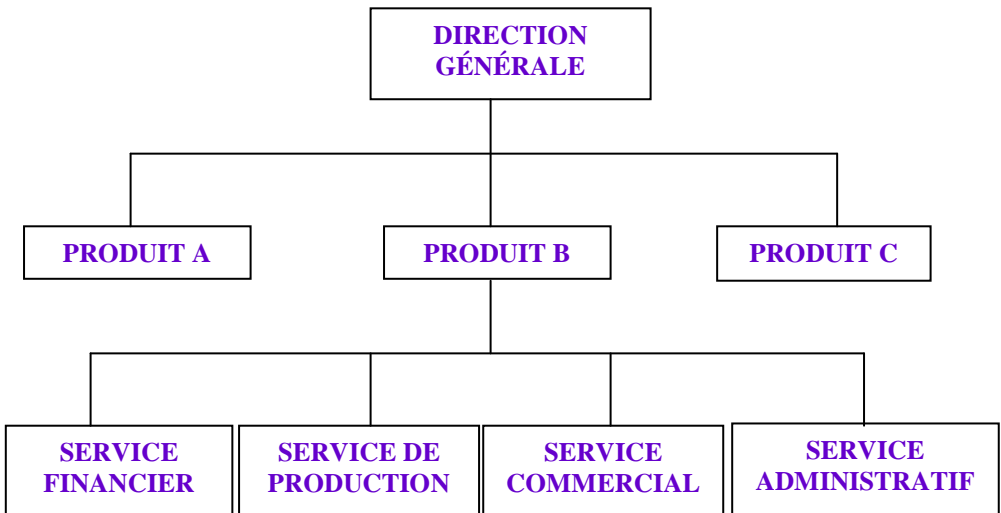
La structure géographique vise à répartir les activités d’une entreprise par zone géographique : un responsable local rend compte à la direction régionale, elle-même dépendant d’une direction nationale ou multinationale.



2.6- La structure par division:

La structure par division ou par produit permet aux grandes entreprises à production diversifiée de répartir les tâches en fonction des branches produites, et familles de produits. Chaque division est autonome, elle est jugée sur ses résultats et ne traite que des opérations relatives à un même produit. Donc l'entreprise est découpée en divisions, chacune de celles-ci étant dotée d'une grande autonomie et fonctionne comme une véritable entreprise.

Le schéma suivant nous donne un aperçu sur la structure par produit:



2.7- La structure décentralise :

La décentralisation est opposée à la centralisation.

La centralisation est la concentration de l'autorité au niveau de la direction générale de l'entreprise contrairement à la décentralisation qui consiste à transmettre l'autorité du sommet vers la base.

Ainsi, lorsque la taille de l'entreprise augmente, la direction générale risque d'être débordée par le nombre de décisions à prendre. Elle délègue une partie de son autorité en optant pour une structure décentralisée.

En pratique, la direction générale ne peut pas décentraliser toutes les fonctions de l'entreprise.

Le tableau suivant nous permet de mieux appréhender les fonctions décentralisées et les fonctions centralisées.

FONCTIONS DÉCENTRALISÉES	FONCTIONS CENTRALISÉES
<ul style="list-style-type: none">- La production- La commercialisation- La gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none">- Les finances- La comptabilité- Les approvisionnements

La structure décentralisée a des avantages et aussi des inconvénients.

- **Les avantages d'une structure décentralisée :**

- La possibilité de prendre des décisions très rapidement ;
- La maîtrise des coûts au niveau de l'entreprise ce qui permet d'accroître la compétitivité de cette dernière ;
- Une meilleure adaptation aux conditions de l'environnement qui changent le plus souvent ;
- La structure décentralisée permet enfin l'épanouissement des ressources humaines au sein de l'entreprise.

- **Les inconvénients d'une structure décentralisée :**

- Le risque de prendre de mauvaises décisions car en règle générale le subordonné est moins compétent que son supérieur hiérarchique;
- Faible contrôle de la part de la direction générale de l'entreprise;
- En cas d'absence de coordination, la décentralisation peut être à l'origine de l'échec de l'entreprise étant donné l'absence de politique commune ;
- Enfin la décentralisation peut être à l'origine de la fuite devant les responsabilités par les subordonnées.

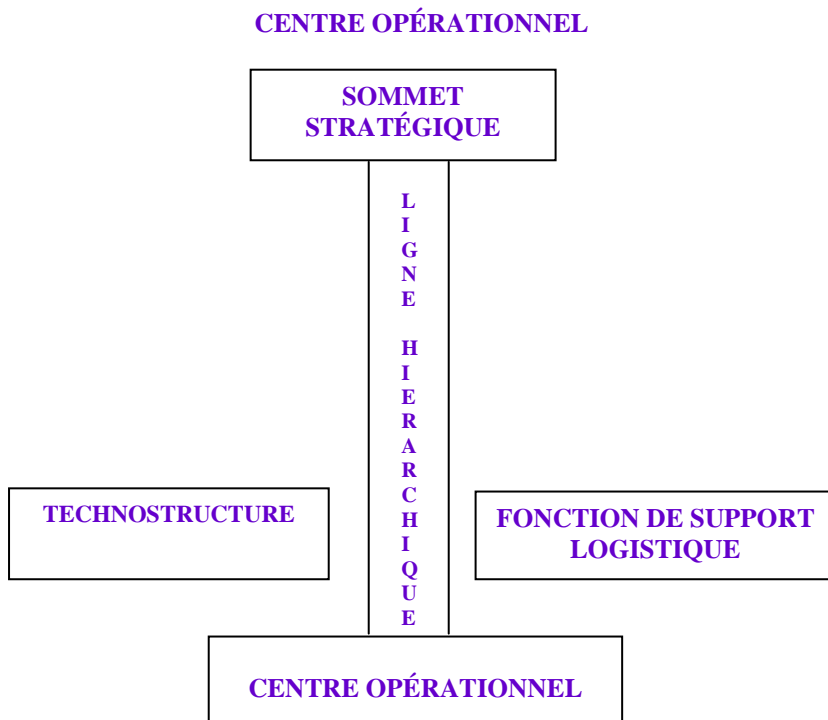
2.8- La structure organisationnelle :

En 1984, Henry. MINTZBERG dans son ouvrage intitulé structure et dynamique des organisations (¹) propose une structure organisationnelle en partant de cinq (05) éléments de base qui sont :

- 1-** Un centre opérationnel chargé d'assurer la production des biens et services.
- 2-** Le sommet stratégique, lui a pour fonction de faire en sorte que l'organisation remplisse efficacement sa mission.
- 3-** La ligne hiérarchique est une ligne d'autorité unique allant de haut en bas.
- 4-** La technostructure a pour objectif de standardiser les procédures en vue de rendre plus efficace le travail des autres membres de l'organisation :
- 5-** Les fonctions de support logistique sont des unités ayant des tâches spécifiques.

¹ Henry Mintzberg, structure dynamique des organisations Ed.organisation 1984.

La structure organisationnelle de MINTZBERG peut être présentée comme suit :



2.9- La structure "one –man-show":

L'entreprise débutante est fréquemment l'affaire d'un seul homme qui est à la fois président fondateur, propriétaire et directeur général (une EURL par exemple), il assume la direction des fonctions clés et toutes les décisions importantes sont prises par lui.

EXERCICE D'APPLICATION:

ORDRE	QUESTIONS	RÉPONSES
01	La structure est la répartition des tâches au niveau de l'entreprise	Non
02	L'analyse de la structure se fait par la mesure de l'écart existant.	Oui
03	La structure suit la division du travail	Non
04	Hiérarchie est la responsabilité d'un responsable devant son supérieur.	Non
05	La structure Hiérarchique se trouve dans les grandes entreprises	Non
06	Un agent doit recevoir des ordres que d'un seul chef	Oui
07	La structure linéaire répond à l'obligation de diviser le travail	Non
08	L'unité de commande dépend de la fonction fonctionnelle	Non
09	La responsabilité se partage entre les chefs qui ont le pouvoir d'action – linéaire.	Non
10	Le choix d'une structure dépend des inconvénients de chaque structure.	Non
11	On peut choisir la structure par son environnement	Non
12	La compétence des responsables des fonctions c'est la structure fonctionnelle.	Oui
13	La structure matricielle vise l'évaluation de la coordination entre les services.	Oui
14	La structure géographique dépend que d'un seul responsable.	Non
15	La structure matricielle dépend de 03 éléments essentiels.	Non
16	Elle s'adapte au changement (matricielle).	Oui
17	La division du travail est une nécessité.	Oui
19	La structure géographique est appliqué en Algérie.	Non
20	La décentralisation = centralisation.	Non
21	La fonction centralisée comprend, la production, la commercialisation, la gestion.	Non